فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

عزيزي وداد + بوفروم حنان
gestwidad@yahoo.fr
0777029910
gesthan@yahoo.fr

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة، و انفتاح الأسواق و خفض الحواجز التجارية مع حرية أكبر للتدفقات الرأسمالية و المعلوماتية، إضافة إلى التقنية المتمثلة في الالكترونيات و تكنولوجيات الاتصالات.

و في ظل هذه التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقفا إلى حد بعيد على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صناع القرار، باعتبار أن المعرفة الصحيحة و الدقيقة لعملية صنع القرار يساعدهم في تحليل الوضعيات التي تواجهها المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات، و قوتها التأثيرية لا تكمن في كونها أداة و حسب، إنما تتعدي هذه المرحلة لتصل إلى الأهداف و الرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة و بقائها في السوق.

و تتم عملية صنع القرار عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة من أجل تنفيذ إستراتيجيتها و بلوغ أهدافها المسطرة، فصنع أي قرار هو نتاج عملية معقدة تستوجب طريقتين للتفكير: النظر إلى الوراء من أجل فهم الماضي و النظر إلى الأمام من أجل التنبؤ بالمستقبل.

إن صنع القرارات مهما كان صنفها (إستراتيجية، تكتيكية، تنفيذية)، تحتاج إلى معلومات دقيقة و كفاءات مسيرة قادرة على ترشيد قراراتها في ظل عدم الأكادة الناتجة عن تغير عوامل البيئة الداخلية و الخارجية، فالقرار المناسب لا يقاس من خلال الطريقة المتبعة و إنما يقاس بالنسبة للبيئة. إذن فالمشكلة التي تواجه المؤسسة اليوم هي كيفية تهيئة المناخ المناسب لصنع القرار الذي يمكنها من اتخاذ قرارات فعالة تحقق من خلالها أهدافها المرجوة، و هذا يتطلب:

- تحديد المفهوم الدقيق للقرار و مراحله و أنواعه .
- اعتماد طرق مساعدة على صنع قرارات فعالة.
- تنمية كفاءات بشرية قادرة على صنع قرارات فعالة.
- امتلاك نظام معلومات يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية و الخارجية بشكل مستمر.
- تحليل دقيق للعوامل المؤثرة في صنع القرار.

I- مفهوم صنع القرار في المؤسسة:

1- مفهوم القرار في ظل النظريات الإدارية:اهتم الفكر الإداري بعملية صنع القرار بداية بالنظرية الكلاسيكية التي ركزت على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة، مما يعني قرارات روتينية محددة مسبقا.ثم

النظرية السـلوكية التي اهتمـت بدراسـة العنصر البشري باعتباره محورا لصنع القرار و دراسة تأثير العوامل و المتغيرات الاجتماعية و النفسية و البيئية على صنع القرارات، و قد برز هذا الاهتمام في دراسات من روادها "Bernard" و "Simon" ممن أكدوا على أن هناك قيودا و معوقات تحد أو تقلل من درجة الرشد في صنع القرار و أن هذه القيود أو المعوقات ليست ساكنة بل تتسم بالحركية .وصولا إلى النظريات الحديثة التي اعتبرت القرار حسب " L.SFEZ " "عملية التزام متنامية متصلة بالآخرين و المحددة بنهايات متعددة أي وجود عدة مسارات من أجل الوصول إلى نفس الهدف"(1) هذا في ظل بيئة تتميز بعدم الأكادة، و بالتالي لم يعد الفرد قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة لعدم توفر معلومات دقيقة.

2- مفهوم صنع القرار : القرار هو أن تستقر على أمر و تثبت عليه، أما القرار في علم الإدارة فهو "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل"(2) .و يعرفه "Nigro" على أنه"الاختيار المدرك (الواعي)بين البدائل المتاحة في موقف معين"(3) .و يحدد "Bernard" عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"(4).أما صنع القرار فيعرف بأنه" عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم و تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"(5)، أي أن صنع القرار عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار و تحديد أفضل الحلول و أنسبها، ويمثل اتخاذ القرار إحدى المراحل الهامة و الحاسمة من مراحل صنع القرار(اختيار البديل)بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

فعالية القرار: الفعالية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة(6)، ولكي يتصف القرار بالفعالية لابد من توافر المقومات الأساسية التالية: (7)

- القانونية: يجب أن يتم القرار طبقا للشروط المعمول بها.
- الكفاءة: تعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفـضل الشروط، سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.
- الإبداع و التطوير: هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل، و لا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، بالإضافة إلى أن فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب.
- السلامة : القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة، و التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية ، حيث أن تجاهلها يؤدي إلى عواقب وخيمة.
- القبول: القبول له جانبان : الجانب الأول يتعـلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار و رد فعلـهم المحتمل، و قبولهم للقرار يمثل أهم الشروط لالتزامهم بتنفيذه و تأييده و الدفاع عنه، والجانب الثاني يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به. فاستمرارية المؤسسة و فعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها.

3- مراحل صنع القرار :من أجل فهم القرار داخل المؤسسة من الضروري تحليل العمليات و ذلك بتحديد المراحل التي تؤدي إلى اختيار سلوكيات الأفراد والتأثيرات و السلطات الناتجة عن ممارسة عملية صنع

القرار[8]. و قد تعددت الآراء حول مراحل هذه عملية تبعا لمداخل دراستها، و فيما يلي أحد هذه المداخل :[9]

أ- **تشخيص المشكلة:** يقصد بذلك التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها و أعراضها و آثارها، و من الأمور المهمة التي ينبغي على صانع القرار إدراكها هو تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، و مدى أهمية المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها و أعراضها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

بـ- **تحليل المشكلة:** يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد و تحليل البيانات المطلوبة لحلها[10].

- تصنيف المشكلة: تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها و الحل الأمثل المطلوب لحلها .

- تحديد و تحليل البيانات: على صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لفهم المشكلة محل القرار مع تحديد أفضل الوسائل للحصول عليها و مراعاة التكلفة والوقت اللازم لذلك ، و من تم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا و يقارن الحقائق والأرقام، و يخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

جـ- **تحديد بدائل لحل المشكلة :** البديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولابد أن يتوفر في البديل شرطان، الأول أن يسهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، و الثاني أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل. ومن الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة الاعتماد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار.

د- **تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :** تتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير أهمها: [11]

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه .
- تكاليف تنفيذ البديل .
- الآثار الإنسانية و الاجتماعية للبديل و انعكاساته على المؤسسة و أفرادها.
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل .
- مدى استجابة المرؤوس للبديل .
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

هـ- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية أهمها: [12]

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل .
- اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن .
- اختيارالبديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و في الوقت المناسب .
- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة .
- اختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة .

و- **متابعة تنفيذ القرار :** يجب وضع خطة لتنفيذ ومتابعة تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار، و تتضمن :

- صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات .
- إعلان القرار إلى الجهات المكلفة بالتنفيذ .
- تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ (تحديد الوقت اللازم , مراحل التنفيذ ,الأفراد الذين يتولون التنفيذ , طرق التنفيذ , الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الانحرافات).
- تحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ و المعايير التي تقيس درجة كفاءته.

4- أنواع القرارات:تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات، وأهمها: [13]

1- **تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة :** تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل: قرارات الإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، التمويل ، وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها .

2- **تصنيف القرارات وفقا لأهميتها :** تصنف وفقا لهذا المعيار إلى :

- قرارات استراتيجية : تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد و هي قرارات غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عادة لفترات طويلة و يتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

- قرارات تاكتيكية : من اختصاص الإدارة الوسطى تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء .

- قرارات تنفيذية : من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة .

3- **تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها :** تصنف إلى :

- قرارات مبرمجة : هي القرارات المخططة مسبقا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار[14] .

- قرارات غير مبرمجة : هي قرارات غير مخططة وغير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة[15] .

4- **تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها :** يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى :

- قرارات تتخذ في ظروف التأكد: تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة .

- قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع .

- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل و لا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية[16].

5- **تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لصانعها :**تصنف وفق هذا المعيار إلى:

- قرارات أرستقراطية : تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة دون استشارة أي من المعنيين بالقرار .

- قرارات ديمقراطية : يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعنيهم أمر القرار خارج المؤسسة .

6- **تصنيف القرار وفقا لأساليب اتخاذها** : تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:

- قرارات كيفية: تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته .

- قرارات كمية: تتسم بالرشد و العقلانية وتعتمد على القواعد و الأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

II- الطرق المستخدمة في صنع القرار:

بشكل عام لا توجد وصفة سحرية من أجل حسم وضعية معينة، أي أنه لا توجد طريقة علمية مثلى من أجل صنع قرار جيد، فالقاعدة الوحيدة بالنسبة للمؤسسة من أجل توضيح القرار هي وضع استراتيجية. و من أجل مواجهة عدم الأكادة المرتبطة بصنع القرار، يعتمد صناع القـــرار على مجموعة من الطرق كالحـــدس و الخبرة و المقارنة و الاستشارة و الصدفة...ضمن هذه اللعبة الصغيرة يلجأ بعضهم إلى التوليف بين هذه الطرق و ذلك حسب طبيعة مجال الدراسة بهدف تقليص هامش عدم الأكادة. و من بين هذه الطرق ما يلي : [17]

1- **التفكير الفردي (Réflichir en solo)**: تتطلب هذه الطريقة التفكير الفردي في البدائل الممكنة بغرض اختيار بديل نهائي و شخصي، لأن غيابها قد يشير إلى غياب التفكير. فالخيارات المختلفة و الواضحة تتطلب العمل بروية مع ضرورة الرجوع إلى الوراء من أجل التبصر في المشكلة مع وضع معايير لكل بديل[18].

2- **تحليل الأرقام (Analyser les chiffres)**: تتطلب مصفوفات القرار أن يكون كل قرار محسوبا حسب نظرية الألعاب[19]. و حسب هذا المبدأ فالبرمجيات تمكن من الوصول إلى القرار. فالأعمال الالكترونية تضمن الحلول المعلوماتية التي تساعد في صنع القرار، إلى جانب سلسلة من التقارير و الجداول. و الهدف هو ترصيد المعلومات المتاحة ضمن قاعدة للمعطيات خاصة بالمؤسسة.

3- **اختيار الجماعة (Opter pour collectif)**: تتطلب عملية صنع القرار الجماعي التشاور حول الخيارات الممكنة مع مجموعة من أجل تحديد الحل النهائي، فيتم البحث عن كل البدائل المتاحة، و في الأخير يقوم شخص باتخاذ القرار. و يمكن أن تشير هذه الطريقة إلى العصف الذهني أو المجموعات الاسمية[20].

4- **الرجوع إلى الغير(Se trouver vers un tiers)**: يتعلق الأمر هنا بالاستعانة بشخص ذو ثقة من أجل الحصول على استشارته أو توضيحه أو رأيه في المشكلة. و من الممـــكن الاستعانة بصديـــق أو قريب أو مدير أو نظير ...في جميع الحالات الشخص أجنبي عن المجال الخاص و اليومي لصانع القرار و عن مشكلته. كما يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين مقابل دفع أجر[21].

5- **الرجوع إلى الحدس(Se fier à son intuition)** : حسب نظرية الرشادة المحدودة لـــ "**H.Simon**"، لا نستطيع معرفة إذا ما كان القرار جيد أم سيء، فصناع القرار يبحثون في الواقع عن اتخاذ قرار مقبول يتوافق مع

حدسهم، و يقترح "**Marc De Wilde**" طريقة **IDEE** للتركيز على الحدس.

I:(**Information**) يتعلق الأمر بجمع المعلومات عن بيئته مع التفكير و التحليل...
D: (**Décantation**) يتعلق الأمر هنا بتصفية الأفكار و تقديم شيء مختلف و متميز مبني أساسا على التخيل.
E: (**Eclairsissement**) توضيح فكرة بارزة مع ضرورة تسجيلها.
É: (**Evaluation**) تقييم الفكرة و تدعيمها و العمل عليها و مقارنتها بسابقاتها، فهذه المرحلة تثير أحيانا أفكارا أخرى.

6- التحرك ثم التفكير(Agir puis réfléchir) : تتطلب هذه الطريقة عدم إضاعة الوقت في تحليل المشكلة و الانتقال فورا إلى إيجاد حل سريع دون دراسة البدائل الممكنة. فبإتباع هذه الطريقة يرجو صانع القرار من خلال تحركه السريع الوصول إلى تحديد الحلول، و بعد ذلك سيكون لديه متسع من الوقت حتى يبرر قراره الأولي.

7- عدم اتخاذ القرار(Ne pas décider): يتخذ الأفراد قرارات تخلق بعض المشاكل، حسب هذا المبدأ من الأفضل إذن عدم اتخاذ القرار، بل يتم تفويض عملية صنع القرار إلى شخص أو مجموعة معينة. و هناك استراتيجية أخرى و هي عدم الالتزام و التهرب من المسؤولية "طريق الخروج" لـــ "**Alberto.O.Hirshman**" .يجب الاشارة إلى أن عدم اتخاذ القرار ليس دائما خيارا، أما بالنسبة لـــ " **Alain Berthoz**" فعملية صنع القرار الصعب تتطلب ثلاث آليات حسية: الهروب أو المواجهة أو التثبيت. إذن فقد يجد صانع القرار نفسه مشلولا أمام قرار معقد يتطلب حلا سريعا.

8- استخدام مخطط للتفكير(Mind mapping): إن بطاقة الكشف عن مجريات الأمور" **Carte heuristique**" تمثيل بياني لمشكلة أو مفهوم و تحمل تفرعات (مسارات) للإشارة إلى العلاقات الموجودة بين الأفكار، و بالتالي فهي تقدم نظرة شاملة عن وضعية معطاة. بعد رسم هذه البطاقة يجب تركها جانبا لبعض الوقت حتى تبرز فكرة من هذه البطاقة و كأنها حقيقة.

9- العمل مثل جميع الناس(Faire comme tout le monde): على صانع القرار الاستفادة من المجال الزمني مع ضرورة تتبع أثار الموضة و مراقبة منافسيه... حتى تكون البيئة المباشرة المصدر الذي يلجأ إليه في صنع القرار مع وجود رغبة لديه في العمل مع الآخرين. بالإضافة إلى إمكانية اعتماده على الذات و ملاحظة منافسيه و استخدام أسلوب المقارنة "**Benchmarking**".

10- ترك الأمر للصدفة(S'en remettre au hasard): بدل عملية تحليل مختلف المعايير المرتبطة بالقرار، تأتي طريقة صنع القرار بشكل اعتباطي، فحسب قانون المضاربة "**Hurply**" فالمضاربة العشوائية لها فرصة كبيرة في النجاح مقارنة بخيار محدد بدقة على أساس معايير منطقية و خبرات. بالإضافة فإن قانون الاقتصاد الخاص بخلايا الأزمات يرى أنه إذا قام شخصان باتخاذ قرار، حيث استند الشخص الأول للتحليل و الأرقـــام

و التنبؤات و المشاورة و الشخص الثاني ينظر للمشكلة كأنها عملة النقدية لها وجهان إما يختار الأول أو الثاني)، فالنتائج التي سيتوصل إليها الشخص الثاني ستكون أفضل.

III- تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل صنع القرار:

على المؤسسة تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير، بما يمكنها من صياغة القرارات السليمة وتنفيذها، أي تبني مداخل جديدة لتنمية أفرادها من خلال التركيز على الكفاءات وخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات من أجل صنع قرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المشتركة ، ومن خصائص الكفاءات التي يجب توفرها لدى صانع القرار(22) :

- أن يكون شخصا قادرا على التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة .
- أن يعمل ما يجب و يكون مثابرا وقادرا على العمل وحده مع قدرته على تعلم أشياء أخرى عند الضرورة .
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العلمية والتجارية .
- أن يمتلك روح المبادرة و المبادأة في اتخاذ القرار .
- أن يكون قادرا على إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة .
- أن يعمل على ايجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات لمساعدة المرؤوسين على التطور.
- أن يواجه المشاكل ببرودة أعصاب و يظهر قدراته على الخروج من الوضعيات الصعبة .
- أن يكون مرنا في تأدية أعماله .

ويمكن تثمين هذه الكفاءات لدى الأفراد بما يمكنهم من صنع قرارات فعالة وسليمة من خلال:

1- التكوين : إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التكوين المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لصنع القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، ويلعب التكوين دورا هاما في عملية تطوير الكفاءات لدى صناع القرار من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (23):

- **أهداف بيداغوجية :** تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو بمحتوى المعارف نفسها .
- **أهداف الكفاءات :** تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من مزج وتحديد الموارد (المعارف ،الدراية ...) وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط .
- **أهداف التأثير :** تتمثل في تأثيرات التكوين على المؤسسة، و يمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات جودة القرار ، نجاح المشروع ...

2- التحفيز : أشارت الدراسات إلى أن الأفراد المعرفيون يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توافرت العوامل الدافعة لذلك (النمو الشخصي، الاستقلالية، إنجاز المهام، المكافآت المادية). فالفرد لديه الاستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها إن وجدت بيئة مشجعة. و المؤسسة

الناجحة هي التي تحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم في صنع القرارات السليمة و الفعالة . إذن لابد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات و ذلك حسب طبيعتها وتنوعها من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، مع مشاركتها مع مرؤوسيهم وزملائهم لتكون كفاءات جماعية و ذلك أجل الحفاظ على هذه الكفاءات البشرية حتى لا تتحول إلى مؤسسات منافسة.

IV- أنظمة المعلومات كأدوات مساعدة على صنع القرار:

في الوقت الذي كانت فيه بيئة المؤسسة تتميز بالاستقرار كان أمام المسيرين خيارات بسيطة، لكن في ظل التقلبات و التغيرات الحالية أصبحت الخيارات المتاحة معقدة و غير أكيدة بسبب عدم الاستقرار واشتداد المنافسة، و عليه أصبحت المعلومة أداة ضرورية من أجـــل صنع القرار. و هـــذا لا يعني أن جمع المعلـــومات و إدخال المعطيات أمر كاف من أجل صنع القرار، و إنما يجب معالجتها و نشرها.

أولا :طبيعة و تنوع المعلومة

إن المعنى الحقيقي لمصطلح " المعلومة" يشير إلى واقعة أو حدث ينقل لمعرفة الآخر. في حقيقة الأمر إن محتوى المعلومة هو المهم بالنسبة للمؤسسة. فالمعلومة تتضمن الجانب المادي و المفاهيمي[25].

1- **تعريف المعلومة:** يغطي مصطلح "المعلومة" في مجال اقتصاد المؤسسة حقيقتين مختلفتين:[26]

- الاستعلام و الاستقصاء عن شخص أو شيء(Petit Robert) للاستدلال على أفعال، و غالبا من أجل نقل هذه المعرفة للجمهور.

- معطية أو نظام اتصالي من أجل نقل و تخزين إشارة أو شبكة من الإشارات و المأخوذة من سجل محدد.

إذن فالمعلومة من جهة مكون مادي باعتبارها مجموعة من المعلومات في شكل عبارات أو خصائص أو رموز ضرورية للمسيرين من أجل ممارسة عملية صنع القرار.

2- **احتياجات المؤسسة من المعلومات:** يجب على المسيرين القيام بتجميع المعلومات من مجالات أو مصالح مختلفة قبل اتخاذ أي قرار. من بين هذه المعلومات نجد:[27]

- **المعلومات المحاسبية:** تسمح هذه المعلومات بإعطاء فكرة دقيقة عن قيمة المؤسسة في السوق بغرض تقدير مصداقية حساباتها.

- **المعلومات التجارية:** تسمح هذه المعلومات بمعرفة أداء مبيعات المؤسسة في مختلف أسواقها.

- **المعلومات التقنية:** تسمح هذه المعلومات بتحديد معايير عقلانية في التسيير (عملية الصنع، تشكيلة المنتجات...).

- **المعلومات الاجتماعية:** تحمل هذه المعلومات مؤشرات لمعرفة تطور التشريعات، و بالتالي معرفة الحـــقوق و الواجبات لمختلف عناصر المؤسسة.

- **المعلومات القانونية:** تشير إلى الأشخاص العاديين أو المعنويين الذين يمتلكون السلطة في المؤسسة، أو أي تغير يؤثر في هذا التقسيم.

3 - كيفية الحصول على المعلومة:

- **جمع المعلومات:** يمكن التمييز بين المعلومات حسب مصدرها[28]: داخلي أو خارجي.

- **المصادر الداخلية:** يتعلق الأمر بالمعلومات المتأتية من المؤسسة ذاتها، حيث يجب تحديد من هم المرسل إليهم و كيف سيتم نشر هذه المعلومات، و من أهم المصادر الداخلية ما يلي:[29]

- الملفات: نقصد بها ملفات المؤسسة المتعلقة بنشاطات مختلف مصالحها (المحاسبية، تسيير الطلبيات، متابعة الزبون...).

- الإحصائيات: تسمح بتتبع التطورات الحاصلة على طول الفترات من أجل تحليل الانحرافات بين فترة و أخرى(إحصائيات البيع، إحصائيات حول حوادث العمل...).

- الهيكل التنظيمي: يقدم مؤشرات باعتباره يحدد المهام و المسؤوليات و توزيعها بين مختلف مصالح المؤسسة.

- النظام الداخلي و لوحة الإجراءات: يتعلق الأمر بالقواعد الداخلية لسيرورة الأعمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق و الممارسات المرتبطة بأنشطة التموين و الإنتاج و الاستخدامات التجارية و تسيير الخزينة و تسيير الموارد البشرية...

مهما كان شكل هذه المعلومات جيد أم سيئ، فهي تسمح بوضع لوحات التحكم من أجل متابعة و مراقبة سيرورة النشاطات أو المشروع.

- **المصادر الخارجية:** ترتكز المصادر الخارجية للمعلومات على مختلف قطاعات النشاط أو الفروع، فنجد المعلومات المتاحة لدى المنظمات الحكومية الرسمية أو الوثائق التي تقدمها المنظمات المهنية (دراسات عن القطاعات)، إضافة إلى الجرائد و المجلات اليومية(دراسات و إحصائيات)، كما يمكن للمؤسسات الرجوع إلى خدمة الخادم الالكتروني[30].

ثانيا: تسيير المعلومة من قبل المؤسسة

يجب على المؤسسة القيام بتسيير و تنظيم تدفق المعلومات التي تحتاج إليها سواء تلك المتدفقة من الداخل أو الخارج .

1- الشروط الواجب توافرها في المعلومة حتى يقبلها المسير:

يجب أن تكون المعلومات المتحصل عليها ذات منفعة للمؤسسة في عملية صنع القرار. فالمؤسسة يجب أن تكون السباقة في طرح توجهات مميزة ضمن قطاع نشاطها، و ذلك من خلال تحديدها لعدد المنافسين و معرفة تطور هيكل العرض و عدد و أهمية الموردين و معرفة احتياجات الزبائن...و من تم تتمكن من تحديد العناصر المهمة من أجل القيام بتحليل قطاعي مع تحديد عوامل النجاح. إذن فالمعلومات لها دور هام في متابعة و مراقبة و فحص عملية صنع القرار[31].

أ- خصائص المعلومة النافعة: تتمثل الوظيفة الأولى للمعلومة في تخفيض عدم أكادة صانع القرار، و لهذا من المهم أن يكون الوصول إليها سهلا، و ذلك لا يكون إلا إذا استخدمت المؤسسة وسائل لتخزينها. و من هنا

تأتي أهمية تكوين قاعدة للمعطيات بهدف الحصول على معلومات متعددة من مختلف المجالات، كما لا ننسى أهمية الملفات التي تقدم معطيات حول نشاط مختلف المصالح داخل المؤسسة.

لكن لا يجب أن نربط جودة القرار بكمية المعلومات. ففي الواقع يتخذ صانع القرار قرارات محدودة نسبيا، فهو يقوم بتصفية مسبقة للمعلومات المتحصل عليها ليبقي فقط على المعلومات المناسبة و التي لها مصداقية[32].

و تتحدد مصداقية المعلومة حسب قدرتها على عكس الواقع، فمن الأفضل أن تكون المعلومة حالية لأن فائدتها و فعاليتها مرتبطتين بعمرها. فمن أجل أن تكون المعلومة ذات منفعة يجب أن تقدم حلولا تنظيمية، و تحديدا يجب أن يكون تكرار استخدامها مقدرا بالنسبة للزمن اللازم لصنع القرار و وقت سريانه[33]. إلى جانب ذلك من المهم التركيز على محتوى المعلومة (قد يتغير معناها بين المرسل و المستقبل)،كما لا يجب أن نهمل تكلفة المعلومة (يجب أن تكون قيمة المعلومة أعلى من تكلفة الحصول عليها).

ب- علاقة الإعلام الآلي بجودة المعلومة: يمكن الحصول على المعلومة و معالجتها بشكل أسهل إذا ما استخدمت المؤسسة الأنظمة المعلوماتية من أجل إدخال و معالجة المعلومات، فهي تساعدها في معرفة احتياجات الزبائن في الوقت الحقيقي و ذلك عبر إدخال احتياجاتهم ضمن هذا النظام، و إنتاج منتجات مكيفة مع طلب قد حفظت خصـــائصه داخل النظام، كما تسمـــح بعملية التحكم في آلات الإنتـــاج و التخزيـــن و النقل[34].

و من هنا تتجلى أهمية هذه التقنيات و التي سهلت من عملية الحصول على المعلومات و استغلالها بشكل جيد.

2- تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة:

تتعدد المعلومات بتعدد مصادر الحصول عليها، و بالتالي من الضروري فرزها و تصفيتها حتى تصبح أكثر فائدة بالنسبة لصانع القرار. إذن فمهمة تسيير تدفق المعلومات مهمة جدا سواء كانت معلومات إدارية أو تجـــارية أو مالية... و تمر هذه العملية بثلاث مراحل هي:[35]

أ- جمع و إدخال المعلومات: إن عملية جمع المعلومات لا تتعلق فقط بالمصادر الداخلية بل بالخارجية أيضا. فالأمر يتعلق بجمع معطيات خام ثم ترتيبها حسب درجة ارتباطها بالمشكلة المطروحة. إن هذه العملية تمهيد لعملية تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات، و من تم يتم إدخالها و تحميلها على أوراق أو أقراص مضغوطة...فتخزين هذه المعلومات يسمح ببناء قاعدة للمعطيات بهدف تسريع و تسهيل الوصول إلى المعلومات.

ب- معالجة المعلومات: يمكن أن تكون المعلومات التي تمتلكها المؤسسة غير كاملة، فمصداقية هذه المعلومات مرتبطة بخصائصها المتميزة و بقيمة المعطيات التي تحتويها.إذن من المهم معالجة المعلومة حتى نبرر وجودها فالأمر مرتبط بضرورة تمتع كل معطية بمنفعة.

ج- نشر المعلومات: ترتبط هذه المرحلة بإيصال المعلومة إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، فهذا الاتصال يتطلب نقل للمعلومات في كل الاتجاهات، و هنا تظهر أهمية امتلاك المؤسسة لوسائل من أجل نشر المعلومات

كاستخدام التكنولوجيات الحديثة مثل **Intranet.**

ثالثا: الروابط الموجودة بين المعلومة و القرار

تحتاج المؤسسة إلى تقنيات عالية من أجل مساعدتها في صنع القرارات، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية. في الواقع إن تعقد البيئة التي تتطور فيها المؤسسة يساهم بشكل كبير في تصعيب عملية التنبؤ بالمستقبل، و لهذا تبحث المؤسسة عن تقنيات تساعدها في التقليل من عدم أكادة هذه التنبؤات، و تسمى هذه التقنيات بالأدوات المساعدة في اتخاذ القرار(36).

نميز العديد من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار و ذلك حسب المجال المعطى: (37)

- في ظل الأكادة: يمتلك صانع القرار القدرة على التحكم في العمليات و الإجراءات مع معرفة النتائج مسبقا. في هذه الحالة يمكن أن يعتمد على تقنيات البرمجة الخطية أو نماذج اختيار وحساب الاستثمارات أو شبكة **PERT.**

- في ظل المخاطرة: يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مرتبطة باحتمال التحقق و المتعلقة بمشكلات متكررة، إذن فالحل يمر عن طريق استخدام أدوات كالإحصائيات و الاحتمالات التي تسمح بحساب فرص اكتمال الوضعيات العشوائية، أو شجرة القرار.

-في ظل عدم الأكادة: هي الحالة التي لا يمتلك فيها صانع القرار معلومات عن العوامل و المتغيرات التي ستحدث خلال المستقبل بشكل دقيق، و بالتالي لا يمكنه التنبؤ باحتمال وقوعها، و عليه لابد أن يلجأ لتقديراته الشخصية(38).

- في ظل عدم التعيين: هي الحالة التي لا يمتلك فيها صانع القرار معلومات عن العوامل و المتغيرات التي ستحدث خلال الفترة الزمنية المستقبلية التي سيغطيها القرار، و بالتالي لا يعلم احتمال وقوعها و لا يستطيع حسابه، و عليه لا يمكنه اتخاذ أي قرار ما لم يعد بالحالة إلى الحالات السابقة(39).

إذن فالمعلومة باعتبارها موردا نادرا يسمح باتخاذ قرارات جيدة، أصبحت سببا و دعامة للسلطة. فالذي يمتلك المعلومة يمتلك السلطة.

V-العوامل المؤثرة في فعالية صنع القرار :

يخضع صانع القرار إلى بعض العوامل التي تؤثر في فاعلية قراراته يمكن تقسيمها إلى جانبين :

1 – العوامل الإنسانية : هناك عوامل إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل، ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته قد تكون نابعة من الفرد صانع القرار أو من سلوك مساعديه أو من المرؤوسين ممن يمسهم القرار(40) .

أ- الفرد صانع القرار : فيما يلي العوامل النابعة من شخصية صانع القرار ومدى تأثيرها على صنع القرار .

- الفهم الشامل للأمور : يقصد بذلك إلمام صانع القرار بالمعارف الإنسانية بحيث يكون لديه معرفة شاملة بما يدور حوله، و أن يكون مثقفا حتى يكون ملما بخطوات صنع القرار و تسلسلها و العلاقة بينها، و هذه القدرة

خاضعة لعملية التعلم والتطور وحسب "**Drucker**" فإن الفاعلية الإدارية (عملية صنع القرار جزء منها) ليست قدرة فطرية ولكنها مكتسبة .

- القدرة على التوقع: إن توفر القدرة على التوقع لدى صانع القرار يمكنه من التطلع إلى المستقبل و فحص احتمالاته، مما يمكنه من وضع تقدير سليم للموقف آخذا في الاعتبار كل العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير على الموقف الذي يتصل بالقرار. و تزداد هذه القدرة كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المؤسسة و أيضا كلما كان أكثر تفهما لمتطلبات الموقف بما في ذلك إدراكه لعادات واتجاهات مرؤوسيه ومساعديه .

- القدرة على المبادأة والابتكار: إن توفر هذه القدرة لدى صانع القرار تمكنه من ابتكار و ابداع أفكار جديدة تساعده على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وعليه صنع قرارات صائبة وتنفيذها دون تردد .

- القدرة على تحمل المسؤولية: تظهر قدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها سعيه وراء أفكار جديدة و قدرته على تنفيذ قراراته، و إصراره و عدم تردده عند مواجهة المواقف الصعبة مع قدرته على صنع القرارات التي لا تكون محببة ولكن ضرورية.

- اتجاهات صانع القرار وأخلاقه: يتأثر صانع القرار بقيم اجتماعية تحكم سلوكه وتصرفاته، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوي الميولات التسلطية يميلون إلى اتخاذ قرارات بشكل انفرادي إشباعا لرغبتهم في السيطرة والتحكم. كما تؤثر الأخلاق في عملية صنع القراركالشجاعة و العدالة و الثقة و يقظة الضمير ...

- الخبرة : خبرة صانع القرار تمكنه من موازنة الجوانب الايجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها .

ب- مساعدي صانع القرار: بحكم قرب المساعدين من صانع القرار يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراته، كما تتأثر هذه الأخيرة بمدى متانة العلاقات الموجودة بينه و بين مساعديه، فعدم متانتها يعيق عملية الاتصال إلا ضمن حدود ضيقة، مما يترتب عليه عدم كفاية و دقة المعلومات التي يبني عليها قراراته، و النتيجة صنع قرارات بناء على معلومات مشوهة .

جـــ- المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار: يتضح دور المرؤوسين وتأثيرهم في فعالية القرار في المراحل الأولى لعملية صنع القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية، إذ يكون لاقتراحاتهم وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في اختيار البديل الأفضل. بالإضافة إلى دورهم في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعال في عملية تنفيذه .

2- العوامل البيئية: بيئة القرار هي مجموعة العناصر أو النظم البيئية التي تؤثر في القرار وتتأثر به، و يمكننا التمييز بين بيئتين: داخلية و خارجية. و يلعب كل منهما دورا هاما في عملية صنع القرار .

أ-عوامل البيئة الداخلية : تتمثل في العوامل التنظيمية ومن أهم هذه العوامل :

- نمط التنظيم الإداري: تتأثر القرارات بدرجة اللامركزية في التنظيم، لما يترتب عن هذه الأخيرة من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على عملية صنع القرار، و منها تحقيق السرعة في صنع القرار و زيادة في تقبل القـــرار

و إدراك أكبر لظروف المشكلة محل القرار... (41)، كما تتأثر القرارات بالمستوى الإداري، فتعددها يصعب وصول المعلومات من القاعدة إلى قمة التنظيم مما ينعكس سلبا على عملية صنع القرار.

- الاتصالات الإدارية: تحتاج عملية صنع القرار الفعالة إلى شبكة اتصالات فعالة لجمع المعلومات و الحقائق التي تستند عليها مراحل هذه العملية وكذا توصيل القرار إلى من يعنيهم الأمر في الوقت المناسب.

بـــ-عوامل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية كالأنشطة الخاصة بالشركات المنافسة والصناعات الأخرى و الاكتشافات العلمية و النظم المالية و البنكية والابتكارات التكنولوجية و التعليمات و القوانين و العادات و التقاليد و القيم و كلها عوامل تؤثر في درجة فعالية القرار.

الخاتمة:

إن عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية حصيلة جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأكادة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي و استخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكادة، الأمر الذي يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

الهوامش و المصادر:

(1) :Brennemann et S.Sépari, Economie d'Entreprise, Editions Dunod, Paris, 2001,p58.

(2) : خالد سليمان المومني و محمد علي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن،مجلة العلوم الإنسانية، العدد36، الأردن ،2008،ص3.

(3) : نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر ، الطبعة الأولى، عمان ، 2003 ،ص 83.

(4) : المرجع السابق ، ص 83.

(5) :حبيب مجدي عبد الكريم ، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 82.

(6) :Michel Marchesnay et Karim Messeghan, Cas De Stratégie De PME, Edition Ems ,Paris, 2001, P 23.

(7) :اتخاذ القرارات ، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات ، واشنطن www.siironline.org/16/10/2008

(8):Jean.Luc.Charron et Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'entreprise Editions Dunod,Paris,2001,p32.

(9) : نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 115-173.

(10) : سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية ، القاهرة ،1998 ،ص 425.

(11) : خالد سليمان المومني و محمد علي القضاة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

(12) : سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 434 .

(13) : نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص249-259 .

(14) : Sandra Charreire et Isabelle Huault, Les grands auteurs de management, Editions EMS, paris, 2003, p 223-224.

(15) : IBID,p 223-224.

(16) : محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص 112 .

(17) :http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/lead.shtml /par Cortine Gasquet et Agnès le Gonidec (09-02-2005).

(18) :http://www.entrprendre. ma/la prise de décision au sein de l'entreprise lundi (06-10-2008).

(19) :Bruno Jarrosson,100 ans de management,2 éme,Editions Dunod,Paris, 2001,p 75.

(20): ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص209.

(21) :http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050269decision/lead.shtml /par Cortine Gasquet et Agnès le Gonidec (09-02-2005).

(22) :Jean Brilman, Meilleures Pratiques de management (au cœur de la performance, 3 éme,Editions d'Organisations,Paris,2001,p247.

(23): براق محمد و رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس، 2004،ص 243-244.

(24): المرجع السابق، ص 246 .

(25) :Brennemann et S.Sépari,op.cit, p 81.

(26): IBID,p 81.

(27): IBID,p 81.

(28): ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق(أساليب القياس و التحليل و اختبار الفروض)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003 ، ص 178.

(29) :Brennemann et S.Sépari,op.cit, p 83-84.

(30): ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 182-186.

(31) :Brennemann et S.Sépari,op.cit, p 84-85.

(32) :IBID,p 85.

(33): جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 123-126.

(34) :Brennemann et S.Sépari,op.cit, p 87.

(35) :Martine Gauthy Sinéchal et Marc Vandercammen,Etudes de marchés (outils et méthodes),De Boeck Université , Paris,2005, p 37.

(36) :Brennemann et S.Sépari,op.cit, p 88.

(37) :IBID,p 88.

(38): شمس الدين عبد الله، مدخل في نظرية تحليل المشكلات و اتخاذ القرارت الإدارية ، مركز تطوير الإدارة و الانتاجية، دمشق، 2005، ص 17.

(39):المرجع السابق، ص 17.

(40): نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 266-285.

(41): المرجع السابق ، ص 294 .